

A importância dos indicadores para a medição de resultados

*Rafael Scucuglia

Não é de hoje que o tema “medição de desempenho” (com este nome literal ou termos correlatos) está presente nas publicações de gestão. A intenção por trás das célebres frases “não se gerencia o que não se mede” (DEMING, 1990) ou “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997) foi também expressada, em outros termos e outros contextos, por diversos importantes personagens da administração, como Drucker e Kotler por exemplo, para citar alguns dos gurus.

Os Critérios de Excelência em Gestão, hoje na 20ª. edição, sempre abordaram o tema indicadores; já na sua primeira versão, em 1992, a utilização de dados e informações com o objetivo de otimizar os processos de tomada de decisão estava presente. Desta forma, é evidente a importância do tema, o que nos leva sempre a refletir sobre as sistemáticas de adoção e uso pelas organizações.

A importância dos indicadores para a medição de resultados em uma organização é relatada de forma muito feliz por meio de uma conhecida metáfora. Imagine-se você, leitor, medindo sua pressão sanguínea e temperatura corporal diariamente, antes de sair de sua residência e se dirigir ao trabalho. Ora, trata-se de dois números relativamente importantes, que mensuram aspectos relevantes de sua saúde. Concorda? Então seria esperado um acompanhamento minucioso destes números, capaz de te indicar quando algo não vai bem para que tome alguma atitude a respeito.

A não ser na existência de algumas patologias específicas, que requerem um acompanhamento tão frequente, em geral, não agimos desta maneira. Hipocondrismos à parte, o ser humano não precisa acompanhar estas variáveis em uma base diária. Isso porque nós, seres humanos, somos dotados da capacidade de **sentir dor**. Se nossa pressão sanguínea descontrolar, sentiremos dores específicas. O mesmo acontece com a presença de estado febril: a indisposição sentida nos dará o aviso de que alguma coisa vai mal.

Se usarmos o mesmo raciocínio para o caso das organizações reparamos que esta não detém a capacidade de “sentir dor”. Pelo contrário: quando algo de errado aparecer, em geral, já é tarde demais. O concorrente já

tomou seu espaço, os resultados financeiros já caíram ou os clientes já estão insatisfeitos. Tarde demais.

Diferentemente da pessoa física, a pessoa jurídica precisa, sim, medir sua “pressão sanguínea” e “temperatura corporal” diariamente (usando uma analogia à metáfora citada). As organizações precisam de algum mecanismo que as façam “sentir dor”. Precisam de indica-DORES.

O termo “indicadores” na língua portuguesa nos permite usar esta brincadeira de palavras para expressar o sentido mais íntimo relacionado ao tema. Os indicadores são (ou deveriam ser) os instrumentos que alertam, de forma antecipativa, eventuais movimentos relevantes do mercado, tendências adversas de performance ou comportamentos específicos de clientes e da sociedade em relação às ofertas da companhia. São as dores corporativas.

Continuando a metáfora, podemos afirmar que, nesta linha de raciocínio, o importante é que as organizações tenham “Indica-DORES”, e não “indica-SAÚDES”. Muito mais importante para o gestor é aquele número que, acompanhado periodicamente, permite alertá-lo sobre eventual notícia ruim e que mostra os pontos de fragilidade do processo e da estratégia, do que aquele número que mostra “o quanto a empresa é boa e competente”. Números bons são sempre bem vindos (e devem ser continuamente comemorados), mas a função de maior importância para fins de gestão são indicadores que nos permita tomar ações de melhoria para reduzir o risco inerente aos aspectos frágeis da gestão, ou mesmo corrigir equívocos ou fragilidades processuais em tempo.

Um sistema de medição de desempenho não pode ser apenas o mensageiro da boa nova. Precisa ser também o comunicador dos problemas, o publicitário de cenários adversos, o delator dos pontos de processos onde há maior risco de intercorrência negativa. Precisa, de fato, ser o instrumento que transmita à Pessoa Jurídica a capacidade de sentir dor.

Em termos técnicos, é importante existir um compêndio de indicadores que sejam capazes de demonstrar quantitativamente, de forma objetiva, o valor produzido pela organização a todas as partes interessadas. Todavia, se este conjunto de indicadores se limitar às métricas que exacerbem suas potencialidades, o gestor terá a falsa impressão de que inexistem fragilidades.

Por mais competente que seja a gestão da organização, é utópico pensar que este cenário exista.

Para fins específicos de gestão, os indicadores que demonstram quantitativa e objetivamente as fragilidades da organização se transformam em vetores de ação para a transformação. Estas são as métricas efetivamente relevantes. Talvez o desempenho global e macro da organização possa ser resumido em poucos indicadores cujos resultados sejam todos positivos. Mas são indicadores que comunicam desempenho. Para a gestão do dia a dia, são insuficientes.

Esta conclusão implica, necessariamente, em uma reflexão subjacente. Se estivermos interessados em transformar em medição quantitativa “aquilo que dói”, ou seja, os pontos mais vulneráveis de seu posicionamento de mercado, de sua estratégia e de seus processos, é natural enfrentarmos resistência na implementação do sistema de medição de desempenho. Pois um sistema deste tipo tornará explícitas aquelas deficiências que até então eram tácitas (e, justamente por conta disto, sempre foram toleradas no ambiente corporativo).

Um sistema de indicadores bem desenvolvido não deverá ser facilmente aceito pelas pessoas cujo resultado será, a partir de agora, expresso quantitativamente. Isso acontece conosco mesmo. Fazemos uma reflexão neste sentido. Sou professor acadêmico e, na minha experiência profissional, raras foram as vezes que indicadores objetivos foram adotados para mensurar minha performance. No momento em que uma das instituições adotou um sistema de metas para professores que incluía, entre outras questões, indicadores de pontualidade e satisfação de alunos, houve muita reclamação por parte de meus pares. A resistência é natural, pois as fragilidades que estavam “escondidas” (tácitas), agora se tornariam aparentes (explícitas). E a medida foi impopular justamente porque conseguiu atingir “a dor” da organização (no caso, constantes reclamações de alunos e problemas de atraso). Este é um exemplo simples do que significa utilizar efetivamente os indicadores como um instrumento de gestão.

Sempre é bom alertar que os indicadores direcionam o comportamento das pessoas. Se bem utilizados, são instrumentos importantes para tratamento das ineficiências processuais e garantias de implementação efetiva de

melhorias. Mas a resistência sempre existirá: é um sintoma de que estamos no caminho certo.

Esse ponto de vista separa os sistemas de medição da performance em dois tipos: 1) aqueles construídos para explicitar de forma retumbante o sucesso corporativo (focado, portanto, na medição das potencialidades da organização) e 2) aqueles construídos de forma a balancear indicadores que comunicam os pontos fortes com indicadores que mensuram as fragilidades. O primeiro tipo é importante para fins de comunicação. O segundo, para fins de gestão.

A legitimidade de um sistema de gestão por indicadores dependerá, portanto, da forma como o conjunto de métricas foi construído. Este, de fato, é o fator crítico para o sucesso da implementação de uma sistemática de medição de performance estruturada.

Concluimos, desta forma, que uma organização pode ter um conjunto com indicadores extremamente bem estruturados e, mesmo assim, não ter implantado a gestão por indicadores. Isso porque as métricas utilizadas são inócuas, incapazes de tirar os gestores da inércia de tolerância em relação a determinados aspectos das operações desta organização que implicam, no mínimo, em riscos ao negócio.

O sistema de indicadores precisa mostrar quantitativamente “aquilo que precisa ser visto”, e não apenas “aquilo que queremos ver”.

Superada esta possível miopia a respeito das funções e objetivos de um sistema de indicadores de desempenho, algumas outras armadilhas costumam, com relativa frequência, impactar as estruturas de medição adotadas pelas companhias.

Há uma primeira armadilha relacionada ao pensamento de que “quanto mais informação, melhor”. Excesso de dados, gráficos, relatórios, tabelas e métricas podem dissipar a atenção dos gestores, e, conseqüentemente, perda de foco naquilo que é efetivamente importante. A forma de evitar este tipo de armadilha é uma pequena mudança no modelo mental dos gestores a respeito da forma como os resultados devem ser consumidos. Para expor o cenário, voltemos à metáfora dos indicadores da pessoa física.

Não existe no nosso corpo um conjunto de “reloginhos” ou gráficos que nos mostram como está o nível de nossa temperatura. O modelo de

funcionamento é outro: se tudo vai bem, nenhum sinal é acionado. Quando algo é desregulado, aí sim, pela nossa capacidade de sentir dor, o corpo nos avisa e transmite o sinal de que devemos tomar alguma ação (dor no joelho? Vá ao médico que algo deve estar errado com sua articulação).

A pessoa jurídica poderia (e deveria) funcionar no mesmo modelo mental. É uma insensatez pensar que um gestor consegue analisar centenas (talvez milhares) de indicadores para tomar decisão. Mesmo que conseguisse, seria antieconômico, pois o custo do entendimento e análise dos dados seria maior do que o da tomada de decisão propriamente dita. Por outro lado, tão imprudente (ou ingênuo) quanto é achar que a gestão de uma organização se resume a dez ou vinte indicadores (considerando estratégia e processos).

A equação se resolve por meio da forma com que tratamos os resultados. O gestor não deveria ser bombardeado por milhares de gráficos e tabelas semanalmente. Muitas das informações ali contidas são semelhantes ao passado, sem mudança significativa que requeira alguma ação. Muitos dos números não exprimem algum tipo de dor que requeira intervenção do gestor. Entretanto, alguns dos números ali misturados são extremamente importantes. Da mesma forma como nosso corpo humano, o gestor precisa ser informado especificamente sobre aquele indicador cujo resultado demonstre uma mudança significativa de comportamento; o gestor precisa ser informado sempre que algo vai mal. Do contrário, o alerta não precisa ser dado (nem o gráfico plotado).

Isso significa que, mesmo que existam centenas de indicadores sendo monitorados, ao gestor deve chegar apenas aqueles com desvios significativos. Aqueles que significam alguma “dor”. Aqueles que requeiram uma intervenção específica.

Este cenário é muito bem ilustrado com uma analogia em relação aos avanços dos conceitos de *cockpits* de aeronaves (que, aliás, vem sendo há mais de uma década utilizado como metáfora por nós, gestores – quem nunca ouviu o termo “*management cockpit*”?). Ao contrário das primeiras aeronaves, cujo conceito (ou modelo mental) era o de trazer ao piloto todas as informações necessárias sobre o que ocorre no avião (daí a imagem mental que temos de uma cabine repleta de medidores e relógios), atualmente existe um conceito denominado *dark cockpit concept*. De forma resumida: se tudo estiver bem com

a aeronave, nenhuma luz é acesa ao piloto. Apenas em caso de falha de algum componente, o sistema gerará um sinal luminoso no painel escuro, comunicando o problema ao piloto. Esta é a forma de gerenciar a totalidade de informações necessárias. Não analisando todos os resultados em tabelas em gráficos, mas com sistemas que priorizem à pauta resultados de indicadores que “saíram da curva”.

Uma segunda armadilha se refere ao pensamento de que “é importante controlar somente os processos de produção”. Este raciocínio traz consigo a problemática envolvendo a relação de causa-efeito entre indicadores. Embora a visão sistêmica e pensamento complexo versem sobre a inexistência de fenômenos de causa única, e que toda ação resulta em efeitos colaterais (MARIOTTI, 2000) – ou externalidades positivas/negativas, para usar o jargão econômico, é comum estabelecer-se o raciocínio de relação causa-efeito entre indicadores. A “árvore” de dependência entre indicadores, embora não sejam capazes de expressar a totalidade da complexa relação entre os resultados de uma organização, é uma ferramenta importante para dar foco nas ações necessárias do dia-a-dia que atingirão os resultados corporativos globais.

É de valia estabelecer as relações de dependência entre indicadores “operacionais” e indicadores “de negócio” para que correlação entre os resultados e as necessidades e expectativas das partes interessadas estejam visualmente existentes. A consideração de todo o processo de agregação de valor e o desdobramento de indicadores *outcomes* (de resultados) em *drivers* (de esforço) são relevantes instrumentos que viabilizam a gestão por indicadores de forma legítima.

Conclui-se, desta forma, que é relativamente simples para uma organização a adoção de medição por indicadores. A simples medição de resultado é de esforço tênue quando comparado à estruturação de uma cadeia de indicadores que sejam legitimamente capazes de viabilizar a tal da efetiva gestão por indicadores. Esforço, entretanto, recompensado com a certeza de que, com indicadores bem estruturados, o gestor pode efetivamente praticar o ato de gerenciar; pois, segundo o próprio Deming, “não se gerencia o que não se mede”.

Referências

- Dark Cockpit. http://www.airliners.net/aviation-forums/general_aviation/read.main/2751693/ Acessado em 10/03/2014.
- DRUCKER, P.F. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DEMING, W.E. Qualidade: a revolução da administração. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de excelência: resultados. 4. ed. São Paulo: FNQ, 2011.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 20ª edição. São Paulo: FNQ, 2013.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Indicadores de desempenho. São Paulo: FNQ, 2013.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARIOTTI, H. As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.